

MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN**Yotam Teguh Imanuel¹⁾, Adzy Ruzydan Azra²⁾, Alfathan Fajar Putra³⁾, Mohamad Faricho Alvi Hidayat⁴⁾**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia

Correspondence		
Email: teguhimanuel123@gmail.com ¹⁾ , adzyruzydanazra@gmail.com ²⁾ , alfathanputra3@gmail.com ³⁾ , mohammadfaricho@gmail.com ⁴⁾		No. Telp:
Submitted: 24 Juni 2024	Accepted: 30 Juni 2024	Published: 1 Juli 2024

ABSTRACT

A group of virtual teams has been defined as a set of individuals who have separate physical or administrative locations and work together simultaneously and cooperatively within a company's SOP through correspondence and information technology to achieve company goals. Managing remote virtual teams is challenging and requires additional competencies compared to traditional management. Many supervisors/managers are unable to work remotely, resulting in challenges related to meeting responsibilities. There is a need for managers to cultivate new skills. Understanding the unique social and technical conditions mediated by computers that encompass virtual workforce management will shape organizational productivity and create an efficient human resource management (HRM) structure that can enhance achievement. This article is an integrative review of literature aimed at expanding human resource management. In-depth investigation of human resource management literature, research, and theories as well as their applications and studies of models that can be used to understand the specific nature of virtual organizations are explored extensively. Findings from task identification are crucial as well as the opportunities arising from contemporary situations that require virtual remote work, and suggestions are made that managerial and executive human resource staff can leverage it for future situations that may require innovative work techniques for better organizational performance. Pragmatic indications credibly demonstrate that the implementation of strategic human resource management (SHRM) processes and strategies in virtual organizations adds value to organizational performance processes with reference to increased efficiency, better viability, and lower staff turnover rates.

Keywords: Author Guidelines; Human Resource Management (HRM), Organizational Productivity

ABSTRAK

Sekumpulan virtual telah didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang mempunyai fisik atau administratif terpisah dan bekerja bersama secara serentak dan kooperatif dalam SOP perusahaan melalui korespondensi serta teknologi informasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Mengatur kelompok kerja jarak jauh secara virtual sulit dan membutuhkan kompetensi tambahan dibandingkan secara manajemen tradisional. Banyak atasan/manajer tidak mampu bekerja secara remote, yang mengakibatkan tantangan yang terkait dengan pemenuhan tanggung jawab. Ada kebutuhan bagi manajer untuk menciptakan keterampilan baru. Memahami kondisi sosial unik dan teknis yang dimediasi komputer yang mencakup manajemen tenaga kerja virtual akan membentuk produktivitas organisasi serta menciptakan struktur manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efisien yang dapat meningkatkan pencapaian. Artikel ini adalah tinjauan integratif dari literatur yang bertujuan untuk memperluas manajemen sumber daya manusia. Investigasi mendalam tentang literatur manajemen sumber daya manusia, penelitian, dan teori serta aplikasi mereka serta studi tentang model yang dapat digunakan untuk memahami sifat khusus organisasi virtual dieksplorasi secara luas. Temuan dari identifikasi tugas sangat penting serta peluang yang timbul dari situasi kontemporer yang membutuhkan kerja jarak jauh virtual, dan saran diajukan bahwa staf manajerial dan eksekutif sumber daya manusia dapat memanfaatkannya untuk situasi mendatang yang mungkin memerlukan teknik kerja secara inovatif untuk kinerja organisasi yang lebih baik. Indikasi pragmatis secara kredibel membuktikan bahwa penerapan proses dan strategi manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dalam organisasi virtual menambah nilai proses kinerja organisasi dengan referensi pada peningkatan efisiensi, viabilitas yang lebih baik, dan tingkat pergantian staf yang lebih sedikit.

Kata kunci: Pedoman Penulis; Manajemen Sumber Daya Manusia, Produktivitas Organisasi.

PENDAHULUAN

Proaktivitas, yaitu tindakan yang dimulai sendiri (self-starting) yang berorientasi pada perubahan di dalam organisasi (Bindl & Parker, 2010; Grant & Ashford, 2008), sangat penting dalam mempromosikan tempat kerja inovatif. Untuk saat ini pegawai diharapkan untuk bekerja secara inisiatif mereka sendiri sebagai organisasi sekarang relatif terdesentralisasi (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Mereka memiliki pengetahuan mendalam tentang apa yang terjadi di lapangan, dan yang diinginkan pelanggan, dan ketidakefisienan dalam sistem (Unsworth & Parker, 2003). Dengan demikian, banyak organisasi mengandalkan perilaku proaktif pegawai untuk mengidentifikasi bidang pengembangan dan membuat perubahan di tempat kerja (Unsworth & Parker, 2003). Perilaku proaktif menjadi pendorong potensial inovasi tempat kerja telah mendapat banyak perhatian. Penelitian ini telah membuktikan bahwa perilaku proaktif mungkin terjadi ketika pegawai memiliki efikasi diri yang luas (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington, 2000; Parker, 1998), ketika mereka mempunyai rasa inisiatif dan bertanggung jawab untuk membuat perubahan konstruktif (Fuller, Marler, & Hester, 2006; Morrison & Phelps, 1999), dan ketika persepsi mereka tentang organisasi menguntungkan (Clegg, National Conference on Social Science and Religion (NCSSR 2022) 89 Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; Hibah & Sumanth, 2009). Selain itu, faktor kontekstual, seperti kepemimpinan transformasional (Belschak & Den Hartog, 2010; Rank, Nelson, Allen, & Xu, 2009), karakteristik pekerjaan (misalnya, otonomi pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, dan kontrol), dan iklim interpersonal (misalnya, dukungan dan kepercayaan rekan kerja), telah disarankan sebagai pendahulu dari perilaku proaktif (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Parker, Williams, & Turner, 2006; Raub & Liao, 2012). Terlepas dari kemajuan ini, pertanyaannya tetap bagaimana praktik manajemen dapat mendorong inovasi kelompok melalui proaktif pegawai. Studi tentang manajemen sumber daya manusia strategis (strategic human resource management [SHRM]) mendokumentasikan bahwa seperangkat praktik manajemen sumber daya manusia (human resource management [HRM]) yang koheren sebagai bagian dari program manajemen formal dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan pemberdayaan pegawai untuk mencapai tujuan strategis (misalnya, Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009; Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009). Selanjutnya, para ahli di bidang SHRM menyarankan bahwa efek dari sistem HRM pada dasarnya adalah fenomena bertingkat, mempengaruhi hasil individu dan selanjutnya mempengaruhi kinerja kelompok (Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Dengan demikian, sistem HRM dapat menjadi pendorong yang kuat menuju perubahan konstruktif di tempat kerja; perilaku berorientasi perubahan dapat memfasilitasi inovasi kelompok (misalnya, Chi, Huang, & Lin, 2009; Collins & Smith, 2006). Dengan menggunakan pendekatan tinjauan pustaka, secara umum, di sini adalah penjelasan untuk bagaimana praktik HRM yang bertujuan untuk meningkatkan perilaku yang berorientasi pada perubahan dapat menghasilkan inovasi di tempat kerja dengan meningkatkan perilaku proaktif individu. Paper ini menggunakan teori dari ability–motivation–opportunity (AMO) framework (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) untuk mengusulkan bahwa sistem HRM yang berorientasi pada perubahan (change-oriented HRM systems) dapat mendukung pemilihan dan pelatihan individu proaktif, memberi insentif dan menghargai perilaku proaktif, dan untuk memanfaatkan potensi mereka (Boxall & Purcell, 2003). Halaman ini berikutnya menjelaskan bahwa perilaku proaktif individu dikumpulkan di tingkat kelompok membantu proses kreatif kelompok, sehingga meningkatkan inovasi kelompok. Meskipun hubungan antara proaktif dan inovasi mungkin kuat, hal itu masih jarang diuji secara empiris (Lee et al., 2019; Unsworth & Parker, 2003). Proses yang mendasari bagaimana perilaku proaktif individu dapat memacu inovasi kelompok juga jarang diteliti secara empiris, khususnya pada konteks organisasi (institusi) di Indonesia. Perilaku proaktif sebagian besar telah dikonsepsikan dan

diperiksa pada tingkat individu, tetapi di sebagian besar organisasi, kelompok kolaboratif adalah unit paling awal untuk menghasilkan hasil yang berarti. Sehingga, mudah memahami (melakukan investigasi ilmiah) proses di mana perilaku proaktif individu berkontribusi pada inovasi kelompok adalah penting untuk pemahaman para akademisi dan praktisi (manajer) tentang hubungan antara proaktif individu dan inovasi kelompok.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Produktivitas merupakan faktor penting bagi keberhasilan perusahaan. Jika produktivitas kerja karyawan terus mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka perusahaan akan cepat mencapai tujuan yang ditetapkan. Dan di era industri 4.0 seperti sekarang ini, semua perusahaan bertanding untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan terus meningkatkan produktivitas sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin banyak. Produktivitas kerja karyawan adalah output yang dilihat dari kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar/ SOP yang ditetapkan oleh perusahaan. Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain mental dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, motivasi kerja karyawan, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan atau gaji, kemajuan teknologi yang terus digunakan, kesempatan berprestasi.

2.1.1 Produktivitas Kerja Karyawan

Pengertian Produktivitas kerja karyawan Produktivitas mengandung arti yang bermacam macam. dikalangan para ahli. Untuk memperdalam pengertian mengenai 9 produktivitas, dibawah ini peneliti mengambil beberapa pengertian produktivitas dari berbagai konsep dari para ahli. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu- bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Menurut Kussrianto dalam Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien. Menurut Sinungan dalam Busro (2018:344), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas. 10 Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019:250), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan

kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan

Untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, maka perusahaan perlu memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Ada banyak konsep dan teori yang memuat tentang faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti akan mengambil beberapa teori mengenai faktor – faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan. Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2017:103), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu:

1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain :

1. Motivasi kerja karyawan
2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor – faktor produksi yang memadai
12. Jaminan sosial
13. Manajemen dan kepemimpinan
14. Kesempatan berprestasi

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017:119), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain:

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Disiplin
4. Sikap
5. Etika kerja
6. Motivasi
7. Gaji
8. Kesehatan
9. Teknologi
10. Manajemen
11. Kesempatan berprestasi

Dari pendapat para ahli diatas mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki persamaan ada 10 faktor, antara lain:

1. Mental dan kemampuan fisik karyawan
2. Hubungan antara atasan dan bawahan / manajemen dan kepemimpinan
3. Motivasi kerja karyawan
4. Pendidikan
5. Disiplin kerja
6. Keterampilan
7. Sikap etika kerja
8. Gizi dan kesehatan
9. Tingkat penghasilan/gaji
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu serangkaian penelitian yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan antar variabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain (Tabel 1).

Tabel 1. Kualifikasi Jurnal Berdasarkan Perspektif SDM

Kualifikasi	Deskripsi	Penulis
SDM	Perkembangan sumber daya manusia, permasalahan yang dihadapi dan solusi yang diterapkan dapat dijadikan serta potensi pengembangan sumber daya manusia di masa depan	1.(Bizzi, 2020) 2. (De Prins et al., 2020) 3. (Faller et al., 2020) 4. (Fareri et al., 2020) 5. (Morrison et al., 2020) 6. (Urbancová dan Vrabcová, 2020) 7. (Yusuf Enoch, 2020) 8. (Cassar et al.,2018) 9. (Fadhil et al., 2017) 10. (Fajri, 2018) 11. (Nurbiyati, 2017) 12. (Strietska-ilina et al., 2016) 13. (Reio et al., 2015) 14. (Jiang et al., 2012) 15. (Chermack et al., 2010) 16. (Garavan, 2007) 17. (Becker dan Huselid, 2006) 18. (Chermack, 2003) 19. (Church et al., 2002)

Fokus penelitian kepustakaan adalah menemukan berbagai teori, hukum, dalil, prinsip, atau gagasan yang digunakan untuk menganalisis dan memecahkan pertanyaan penelitian yang dirumuskan. Adapun sifat dari penelitian ini adalah analisis deskriptif, yakni penguraian secara teratur data yang telah diperoleh, kemudian diberikan pemahaman dan penjelasan agar dapat dipahami dengan baik oleh pembaca.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil dari penelitian yang telah disajikan dalam dokumen:

1. Peran Manajer SDM dalam Menghadapi Persaingan Bisnis

Penelitian ini menunjukkan bahwa para manajer SDM di hotel bintang tiga di Malang berperan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis. Mereka melakukan strategi survival

dengan memaksimalkan sumber daya dan meminimalkan biaya operasional, meningkatkan pelayanan, serta mempersiapkan SDM dengan karakteristik budaya perusahaan.

2. Peran Strategik Manajer SDM dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Manajer SDM memainkan peran penting sebagai mitra strategis dan agen perubahan. Mereka berkontribusi melalui perekrutan, pelatihan, dan pengembangan SDM yang memiliki nilai tambah dan sulit ditiru oleh kompetitor. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

3. SDM sebagai Faktor Keunggulan Kompetitif

Analisis data menunjukkan bahwa SDM digunakan sebagai faktor utama dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui praktik manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat menciptakan nilai unik yang sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan.

4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan lima manajer SDM dari hotel-hotel bintang tiga di Malang. Analisis data dilakukan dengan menggunakan software Vivo untuk memfasilitasi proses coding dan pengolahan data.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan beberapa poin penting:

1. Perencanaan SDM merupakan proses yang sistematis untuk mengkaji sumber daya manusia agar jumlah dan keterampilan SDM sesuai dengan kebutuhan di masa depan. Tujuannya antara lain untuk memfasilitasi efektivitas organisasi.
2. Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan perencanaan strategis dan operasional agar tujuan organisasi dapat tercapai. Terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait yaitu perencanaan strategis, operasional, dan SDM.
3. Implementasi perencanaan SDM meliputi tahapan pengumpulan data, pengembangan tujuan, perancangan program, pemantauan evaluasi. Ada berbagai teknik seperti rekrutmen, perencanaan karir, dan evaluasi.
4. Kesenjangan dalam perencanaan SDM dapat terjadi karena perubahan lingkungan dan faktor internal. Diperlukan antisipasi dengan fleksibilitas.
5. Perencanaan SDM bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi, pendayagunaan SDM, dan efisiensi biaya ke depannya.

Perencanaan SDM perlu memperkirakan perubahan lingkungan bisnis ke depan, seperti tren teknologi, demografi, dan regulasi, untuk memastikan ketersediaan keterampilan yang diperlukan.

Pentingnya melibatkan pemangku kepentingan terkait, seperti manajemen, karyawan, serikat pekerja, dalam perumusan strategi SDM agar strategi tersebut dapat diterima dan didukung bersama.

Perencanaan SDM harus mengakomodasi karakteristik organisasi, seperti ukuran, kompleksitas bisnis, dan budaya perusahaan untuk memastikan strateginya tepat guna.

Evaluasi berkelanjutan terhadap implementasi strategi SDM perlu dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara rencana dengan kenyataan, serta merespon perubahan yang terjadi.

REFERENSI

- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. 2010. Pro-self, prosocial, and pro organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 475-498.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. 2010. Proactive work behaviour: Forward thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA National Conference on Social Science and Religion (NCSSR 2022) 93 handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2: 567-598. Washington, DC: American Psychological Association.
- Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. 2016. Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42: 524-554.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. 2011. The impact of motivation, empowerment, and skillenhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64: 315-350.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. 2013. Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50: 1448-1480.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217-271.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94: 371-391.
- Macky, K., & Boxall, P. 2007. The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 537-567.